

NBC PLUS+

VOL. 88

経費の見直しと初心は、忘るべからず！

Change！

現状維持は衰退と同じ

一流の中堅社員・リーダーの育て方

デジタル時代だからこそアナログが大切

勝ちに不思議な勝ちあり、
負けに不思議な負けなし。

ふるさと納税制度を考える

日々の現場から

コンサルティングの現場のみならず、
経営者の日常に寄り添う中、弊社コンサルタントの
心に残ったこと・耳寄りな情報などをご紹介します。
皆様のコーヒープレイクのお供となれば幸いです。



経費の見直しと初心は、 忘るべからず！

文／竹内 壯伍

縁をいただいた企業の支援
をスタートする際、我々は最

初に「**現況調査**」を行います。

これは、人間でいえば健康診断・
精密検査にあたるものですが、ここ
で行うことの一つに「**経費の見直し**」
があります。

まず「**総勘定元帳**」をご用意いた
だき、支払総額の多い経費から順
に、見直し（削減）ができるかどう
かを検討していきます。

私は常々、経費は経営者ご自身に
見直していただくことを推奨して
います。5年前・10年前のデータと
比較しながら行っていたかとお
お良いです。

もし、経営者になってから一度も
経費を見直していない方や「**総勘定
元帳って何？**」という方がいらっ
しゃいましたら、ぜひ、すべての項
目に目を通してみてください。（**総
勘定元帳**の入手は経理担当者もし
くは会計事務所の方に依頼しま
しょう。）

膨大な資料となり、ひよっとする
と目を通すだけで1時間以上かか
るかもしれません。しかし、その時
間でさまざまなことを振り返るこ
とができます。次のようなケースで
はとくに効果的です。

ケース1

売上は好調！しかし利益は……。

売上は前年比120%を超過
しているものの、**営業利益がまっ
たく増えていない。**

売上を追い求める過程で、支出
が想定以上にかさみ利益率が低
下。営業利益が残らない体質に
なっているケースです。

経営者の経費に対する意識が低
い場合に多く見られる傾向があ
り、このような場合は「**手書きも
しくは手入力での月次業績資料の
作成**」をおすすめします。

私も入社間もない頃から、毎月
支援先のB/S/P/L項目をすべ

て手入力して業績を把握していま
す。

これを継続することで「**自分自
身で数字を触ることの大切さ**」が
実感できます。

ケース2

受注獲得・利益創出の
苦勞を知らない……。

受注獲得・利益創出の経験が
少なく、苦勞・大変さを理解して
いないゆえに、**経費に対する意
識が低い。**

仮に営業利益率1%の会社で
あれば、経費100万円は売上1
億円に相当します。

自社の利益率をもとに**経費が
いくらの売上**に相当するか計算
し、それを意識しながら**自社の経
費を一つひとつ見直す**と、見えて
くること・感じる**ことがあるはず
です。**

今や経常利益率10%を超え、盤石
な財務基盤・企業をつくり上げた経
営者であっても、苦しい創業期を経
て今があります。当たり前に数万円

の領収書を経理に提出する——。そう
なってしまうっていませんか？

タクシーに乗ることすら
ためらっていたあの頃。



会社を創業し、
資金繰りに奔走しながらも
成長・発展させてくれた
先代経営者や経営幹部。

目標利益を達成させるために
日々一生懸命頑張ってくれている
社員・スタッフたち。

応援してください
お客様。



苦しい時も支えてくれた
協力企業。



創業時や入社時の気持ちを思い
出しながら、ぜひ「経費の見直し」を
行ってみてください。

初心に立ち返り、経営を見直す良
いきっかけとなるかもしれません。



Change!

現状維持は衰退と同じ

文/河合周太

河 合雅司氏の『未来の年表』と
いう書籍を読みました。

この本には、これからの日本がど
うなるか？という未来図が具体的
に記載されています。例えば

- 2025年 ついに東京都も人口減少へ
- 2033年 全国の住宅の3戸に1戸が空き家になる
- 2040年 自治体の半数が消える

といった、にわかには信じがたい内
容が記されています。

参考書籍



未来の年表
河合雅司：著／講談社

単に人が減り続けることへの警
鐘ではなく、国がいくら少子高齢化
対策を講じたとしても、人口減少・
少子化を止めることは困難であり、
移民を受け入れたとしてもうまく
調和を図るのは極めて難易度が高
いという内容です。

著者は「目指すべきは、人口激減
後を見据えたコンパクトで効率的
な国への作り替えである」として
「戦略的に縮む」というコンセプト
に基づき10の処方箋を示していま
す。

例えば、過疎化した地方には居住
を認めず、まとまった場所にコミュ
ニティを作ること、医療・防災など
の行政効率を上げるといったもの
です。実現の可否は別として、それ
ぐらいのことをしなければ国家が
成立しないという厳しい提言です。
経営は「変化対応業」ともいわれ
ますが、日本がこれだけのスピード
で変わるのであれば、当然のことな

がら、そこで事業を営む企業も速い
スピードでの変化が求められます。
その変化に向けての一つのヒント
が同書に記載されていた「戦略的に
縮む」という観点です。

特に資本力の乏しい中小企業に
おいては高次元の「選択と集中」が
必要となるでしょう。

ベルギーワッフルに特化し
坪数を劇的に抑えた
ワッフル専門店「マネケン」

激辛を掲げて
町おこしに成功した
京都の向日市商店街

これらの成功事例に共通するのは
どの分野で強みを見出すか？
そのためにすべきことは何か？
という観点です。

限られた資金・人材の中でキラリ
と光る企業を作るためにも必要な
観点だと感じます。ポイントは、今
ある売上やお客様・市場が5年後無
くなっていると想定して次々と新し
い行動を起こし続けることです。



一流の中堅社員・リーダーの育て方

弊社のセミナーでも「現状維持」「衰退」とお伝えしています。昨日と同じ仕事を同じやり方でしては給与は下がる時代なのです。中小企業では、投資できる資本力にも限りがあります。

今あるものに工夫を加えて利益・資金を増やす。経営者だけでなく役員・幹部は常にアンテナを張り、新しい事業のヒントを探し続ける必要があるのです。

文／市山智孝

皆

様の会社の中堅社員・リーダーは、自身の役割と求められている姿勢をしっかりと理解されていますか？

最近、中堅社員・リーダー向けの研修のご要望が多く、私もクライアント企業の研修に講師登壇する機会が増えてまいりました。

「中堅社員・リーダーの動きが悪い」「危機感が足りない」など、さまざまな悩みがあると思います。まずは、何を求めているか・期待しているかを伝えることから始めてみてはいかがでしょうか。

中堅社員・リーダーとして会社から求められる責任を簡単に説明すると、以下のようにとまとめることができます。

中堅社員・リーダーの立場と責任とは？

1 方針・目標の正しい理解と部下への浸透

会社全体の方針・目標を正しく理解して、正しく部下に伝えることです。

2 担当職務目標の達成

担当する職務目標を100%達成することが大前提との認識を持つことが重要です。自身の役割を完遂していない人間が人を巻き込むことはできません。

3 専門知識・技能の習得

担当している職務の専門知識・専門技術を習得し、常にスキルアップを行う姿勢を見せることです。

4 問題解決の実践

自身の業務はもとより、関連するあらゆることにわたって、常に問題意識・創意工夫を行う思考を持つことが大切です。

問題解決ができる人は問題発見能力・解決策立案能力・解決策遂行能力の3つの能力を有しています。

5 後輩の指導

仕事の内容を教える指導力だけでなく、特に求められることが基本動作(※)をしつける指導力です。

基本動作が指導できない中堅社員・リーダーに技能の指導はできません。

※基本動作とは……挨拶・時間管理・標準を守る・報連相・5Sの徹底などを指し、安全・品質・納期・コストなど職場目標を達成する基盤となるものです。これらの基盤(体質)が確立されない状況では、職場目標の達成は非常に難しいでしょう。

6 周囲への積極的な働きかけ

例えば製造業の会社でいえば、仕事は前後工程と密接につながっています。生産活動をスムーズに展開するために他部署との連携が求められます。

この連携のためには現場の中堅社員・リーダーが積極的に情報の共有化を進めていく必要があります。

コミュニケーション・報連相は周囲へ気遣いができるか、できないかのバロメーターです。

7 チームワークを大切にす

組織全体が目標達成に向けて常に前進し続けていくためには、一人ひとりの能力を十分に発揮していくことが大切です。そのためにもチームワークの精神を持つことが重要です。

重要なポイントは、一人で進めるのではなく、周囲を巻き込む意識を持つことです。

8 職場風土・自己啓発

組織が全体の目標を効率的に達成していくためには、その組織全体が常に「イキイキ」としていなければなりません。常に建設的かつ前向きな雰囲気であることが肝心です。

この雰囲気は一人ひとりが自発的に行動することによって創り上げられるものですが、特に中堅社員・リーダーの影響力は大きいということを自覚することです。

これらをまとめると、中堅社員・リーダーに期待される行動は下記の内容になります。(表1)

いかがでしょうか。もし「役割はもらったけれど、何をすればよいのかわからない……。」という中堅社員・リーダーがいたら、まずは**会社が求めている姿勢を発信すること**から始めてみてください。

縁のあった社員を一流に育て上げるか、三流で終わらせてしまうか

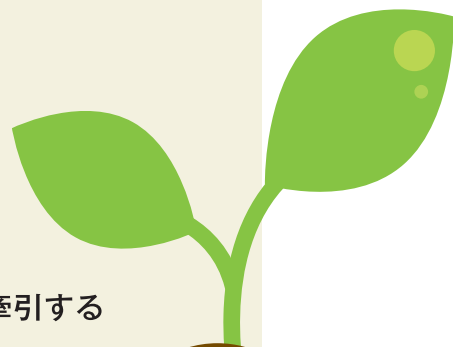
表 1

中堅社員・リーダーに求められる基本的な行動とは？

- 上司の意見に対して積極的な理解を示す(目的を理解する)
- 自分の担当職務目標を達成する(作業を遂行するのは当然の責任)
- 適時適切に後輩の指導をする(部下・後輩への気配り)
- 同僚と密接な連携を図る(円滑なコミュニケーション)
- チーム中心者としての役割をまっとうしチームワークを発揮する
- 組織全体に絶えず改善の目を向ける(改善意識)
- 常に建設的かつ前向きに行動する(できない理由を言う前にほかの方法を考える)
- その組織における役割・責任を果たし、関係者を牽引する

は環境(会社)次第です。

皆様にはぜひ、どこでも通用する人財を育てられる企業であっていただきたいと願っております。





デジタル時代だからこそアナログが大切

文／木下 貴之

◆現代の「三種の神器」

昨 今、デジタル・テクノロジーのメリットを最大限活用した社会に向け、世の中がものすごいスピードで変化しています。

かつて、世にパソコンが普及し始めた当時は、ワープロ・表計算・データベースが三種の神器と呼ばれていました。第4次産業革命が叫ばれる現代では、IoT・ビッグデータ・AIが新たな三種の神器と呼ばれています。

特にAIはあらゆる業界で活用が急速に進んでおり、AIという言葉が聞かない日はないと言っても過言ではありません。

少子高齢化が急速に進み、人口減少・市場縮小時代に突入した日本において業務の効率化・省力化は経営の至上命題であり、その解として新たな三種の神器を活用したサービ

スや商品が続々と誕生しています。

その中でも特に注目を浴びているのが、採用・育成・評価・配置といった人事領域でのテクノロジー活用「**HRテック**」です。

AIやビッグデータの活用によって、人事担当者の作業時間や手間を減らすことはもちろん、企業や職種とマッチング度合いが高く、将来性の高い人材をピックアップすることもできます。

長期的な採用難・人手不足が叫ばれる昨今、有望な人的資源を確保できるかどうかは企業の死活問題であり、HRテックには、その問題解決の糸口となることが期待されています。

◆デジタル時代だからこそ

アナログが大切

デジタル化の波は止めようがありませんが、すべてがデジタルに置き換わるかというと、そのような社

会是非現実的であることは想像に難くありません。**アナログでなくては見出せない・伝わらない価値も存在します。**

デジタルは極めて有効・有能ですが、商品・サービスの優劣や金額が比較しやすいだけに、すぐに他社へ乗り換えられるリスクが生じます。市場が拡大している状況であれば



勝ちに不思議な勝ちあり、負けに不思議な負けなし。

文／中田 典仁

掲

題は、江戸時代後期の平戸藩主、松浦静山（まつらせいざん）の言葉です。

元プロ野球選手・監督であり、現在野球解説者の野村克也さんが使った言葉として、ご存じの方も多いのではないのでしょうか？

セミナーにお越しいただいた方に、時折この言葉を用いてお伝えしているお話があります。今回はそのお話をさせていただきます。

挽回も可能かもしれませんが、市場縮小時代に突入した今、デジタルのみの企業経営ではリスクが生じます。

今後生き残っていく企業に必要なことは、**デジタルを活用しつつ、アナログも活かした経営**を行っていくことではないでしょうか？

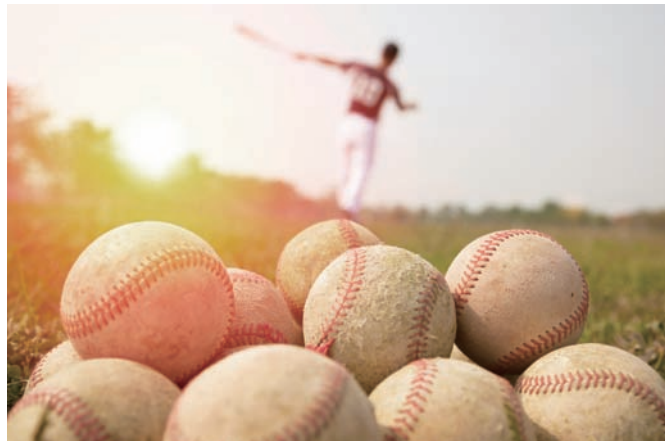
◆地上10階建ての建物を

設計図なしに作るとうなるか？

2階建てぐらいの住宅なら、ベテランの大工さんであれば、頭の中にある設計図だけである程度まで建てることできるかもしれません。しかし、10階建ての建物を設計図なしに建てるとなると、それができるのは限られた天才だけではないでしょうか？

私はこの30数年間、幾多の経営支

援の現場でたくさんの方を教えた
ていただきました。それは「プロは
緻密さを欠いて成功を得ようとは
しない。それができるのは天才だけ
であり、緻密な仕事こそがプロの仕
事である。」ということですよ。



日米球界で数々の記録を打ち立て
たイチロー選手。彼のプロとしての
努力を見ると、超一流の選手でもあ
んなに努力をしているのですから、
一流の経営者や、最高の技術を提供
する技術者など、その道のプロを志
す人はこの姿勢を学ぶべきですよ。

◆ 人生・仕事を豊かにする

『人生方程式』

かの有名な実業家、稲盛和夫氏は
『人生方程式』として

人生・仕事の結果

= 考え方×熱意×能力

とおっしゃっています。

私は、この方程式に幾度となく救
われました。もちろん「熱意」「能力」
も大事ですが、一番大事なのは初め
にある「考え方」ですよ。

また、これまでに出会った若手経
営者や、先代を早くに亡くされた後
継者の方から教わったことは

人生・仕事の結果

= 覚悟×場数

ということですよ。

「場数」が多い程、経験を積めるこ
とには違いありませんが、さらに大
事なのは「覚悟」であり、最後は「覚

悟」の差が成果の差として表れま
す。

置かれている状況は変わらなくて
も、覚悟次第でその位置を変えるこ
とができるのではないのでしょうか。

◆ 勝ちに不思議な勝ちあり、 負けに不思議な負けなし

「計数が苦手で、数字が読めない……」

これでは経営者になれません。

「生産性管理・業績管理ができな
い……」

これでは管理者になれません。

部下の心を掴み、時にはその人を

想って厳しく指導する——。これが
できなくて「良い上司」と言えるで
しょうか？

「勝ちに不思議な勝ちあり、負け
に不思議な負けなし。」

負ける時は、負けにつながる必然
的な要因があるものです。つまり、
負けるような練習しかしていない
から、負けるのです。自分への戒めも
含め、皆様にも贈ります。

その道のプロとして、またプロを
志す人として、ただ勝つことだけを
目指すのではなく、**負けないための
練習・訓練を自ら実践し、その大切
さを後進につないでいってほしい**
と切に思います。

ふるさと納税制度を考える

文／木下貴之

皆さんもよくご存じの「ふる
さと納税制度」。2008年

の国会で可決され2009年より
スタートしてから10年が経過しま
した。

自治体による熾烈な寄付金獲得
競争がメディアを賑わせていたこ

とは記憶に新しいですが、寄付金集
めが過熱した結果、2019年6月
からは、ふるさと納税制度を見直す
改正地方税法が施行されました。

新制度では、地方の発展に関係の
ない返礼品（海外企業の商品券な

ど)は不可となり、地場産品に限られます。また、過度な宣伝を防ぐため、運営にかかる経費は寄付金額の5割以下となりました。

この運営にかかる経費ですが、寄付金の10%以上がポータルサイトといった仲介業者に「手数料」などとして支払われていることをご存じでしょうか？

「ふるさとチョイス」「さとふる」「楽天ふるさと納税」など、その数はいまや20を超えます。自治体が寄付金を集めるのに、これらポータルサイトは欠かせませんが、そのサービスはもちろん「タダ」ではありません。

まずは「手数料」。自治体は、寄付金額に応じて10%程度の手数料をポータルサイトの運営会社に支払います。

手数料に加えて「広告料」もあります。ポータルサイトの会員に送られるメルマガなども自治体がお金を出して「枠」を買っている「広告」です。

本来は、自分の住む街に納めるは

ずの税金を好きな自治体に寄付できる「ふるさと納税制度」。豪華すぎる返礼品が問題視されていることは皆さんもご存じでしょうが、制度の目的である自治体支援とは異なるところにお金が出ていくというこの「手数料」問題も知っておくべき事実と言えるでしょう。

加えて知っておきたいのが、**制度のメリット・デメリット**です。

例えば、ふるさと納税制度は『減税・節税』と思われがちですが、実はそうではありません。ふるさと納税制度は、住民税を移転するという考えのもとに生み出された制度であり「税金が安くなる」わけではなく、**実際には支払う先を変えているに過ぎない**のです。

しかし、自分の住む街に納めるだけの住民税も、ふるさと納税制度を活用することで、寄付金に応じた返礼品をもらうことができます。

自己負担額の20000円だけで特産品を買ったと考えればプラスといえる側面もあります。

また、ふるさと納税制度は、寄付

金が還付されるわけではなく、寄付金を支払った分、支払うべき税金が控除される仕組みということにも留意が必要です。つまり、**納税額が寄付金よりも少なければ損をしてしまう**という点です。

控除される額には上限額があり、収入に応じて変わります。実際の上限額がわかるのはその年の12月31日です。しかし、ふるさと納税制度はそれまでに寄付をしておかなくてはならないため、**上限額にゆとりを持っておかないと損をする可能性が生じる**のです。

また、その上限額は単に年収だけではわからず、収入の種類・扶養の人数・保険料や医療費の支払い額によつて変わります。

実際に自分の上限額を知るには、シミュレーターで試算したほうが無難でしょう。

上限額を超えた額は控除を受けることができないため、どうしても限度額内に収めたいという場合は、**試算で出た限度額から1〜2割ほど抑えた額に収める**ようにすると良いのではないのでしょうか。

師走の多忙な時期に締め切りがやってくる「ふるさと納税制度」。制度の主旨・仕組みをしっかりと理解し、ぜひ有効活用いただければと思います。

また2016年4月、内閣府によって創設された「**企業版ふるさと納税制度**」は法人を対象とした制度であり、個人向けの「ふるさと納税制度」とは対象・内容が異なります。仕組みなどについて興味を持たれた方はぜひお問い合わせいただければと思います。



出所：「企業版ふるさと納税ポータルサイト」内閣府 地方創生推進事務局「地方創生 総合サイト」